

UDK 37

**INTERNATIONAL
JOURNAL**

ISSN 2545 - 4439

ISSN 1857 - 923X

Institute of Knowledge Management

KNOWLEDGE



Scientific papers

SOCIAL SCIENCES

Vol. 22.1

KIJ

Vol. 22

No. 1

pp. 1-324

Skopje 2018

Global Impact & Quality Factor 1.322 (2016) <http://globalimpactfactor.com/knowledge-international-journal/>

KNOWLEDGE



KNOWLEDGE - INTERNATIONAL JOURNAL
SCIENTIFIC PAPERS
VOL 22.1

Promoted in Vrnjacka Banja, Serbia

16-18.03.2018

KNOWLEDGE – International Journal

Vol. 22.1

Vrnjacka Banja, Serbia, March, 2018

INSTITUTE OF KNOWLEDGE MANAGEMENT

SKOPJE, MACEDONIA



KNOWLEDGE

International Journal Scientific papers Vol. 22.1

EDITORIAL BOARD

Vlado Kambovski PhD, Robert Dimitrovski PhD, Siniša Zarić PhD, Maria Kavdanska PhD, Venelin Terziev PhD, Mirjana Borota – Popovska PhD, Cezar Birzea PhD, Ljubomir Kekenovski PhD, Aleksandar Nikolovski PhD, Ivo Zupanovic, PhD, Savo Ashtalkoski PhD, Svetlana Trajković PhD, Zivota Radosavljević PhD, Laste Spasovski PhD, Mersad Mujevic PhD, Milenko Dzeletovic PhD, Margarita Koleva PhD, Nonka Mateva PhD, Rositsa Chobanova PhD, Predrag Trajković PhD, Dzulijana Tomovska PhD, Nedzat Koraljić PhD, Nebojsa Pavlović PhD, Nikolina Ognenska PhD, Lisen Bashkurti PhD, Trajce Dojcinovski PhD, Jana Merdzanova PhD, Zoran Srzentić PhD, Nikolai Sashkov Cankov PhD, Marija Kostic PhD

Print: GRAFOPROM – Bitola

Editor: IKM – Skopje

For editor

Robert Dimitrovski, PhD

KNOWLEDGE

International Journal Scientific Papers Vol. 22.1

ISSN 1857-923X for e - version

ISSN 2545-4439 for printed version

SCIENTIFIC COMMITTEE

President: Academician Prof. Vlado Kambovski, PhD

Vice president: Prof. Robert Dimitrovski PhD, Institute of Knowledge Management - Skopje (Macedonia)

Members:

- Prof. Aleksandar Nikolovski PhD, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Aleksandar Korablev PhD, Dean, Faculty for economy and management, Saint Petersburg State Forest Technical University, Saint Petersburg (Russian Federation)
- Prof. Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Antoanela Hristova PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Anita Trajkovska PhD, Rochester University (USA)
- Prof. Anka Trajkovska-Petkoska PhD, UKLO, Faculty of technology and technical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Alisabri Sabani PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Ahmad Zakeri PhD, University of Wolver Hampton, (United Kingdom)
- Prof. Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Branko Sotirov PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Prof. Branko Boshkovic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
- Prof. Branimir Kampl PhD, Institute SANO, Zagreb (Croatia)
- Prof. Baki Koleci PhD, University Hadzi Zeka, Peja (Kosovo)
- Prof. Branislav Simonovic PhD, Faculty of Law, Kragujevac (Serbia)
- Prof. Bistra Angelovska, Faculty of Medicine, University “Goce Delcev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Cezar Birzea, PhD, National School for Political and Administrative Studies, Bucharest (Romania)
- Prof. Cvetko Andreevski, Dean, Faculty of Tourism, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Drago Cvijanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Dusan Ristic, PhD Emeritus, College of professional studies in Management and Business Communication, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dimitar Radev, PhD, Rector, University of Telecommunications and Post, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Daniela Todorova PhD, Rector of “Todor Kableshev” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Dragan Kokovic PhD, University of Novi Sad, Novi Sad (Serbia)
- Prof. Dragan Marinkovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Daniela Ivanova Popova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Dzulijana Tomovska, PhD, Dean, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Evgenia Penkova-Pantaleeva PhD, UNWE -Sofia (Bulgaria)
- Prof. Emilija Djikić Jovanović, PhD, High School of Arts and Technology, Leskovac (Serbia)
- Prof. Erzika Antic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)

- Prof. Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Trnovo (Bulgaria)
- Prof. Helmut Shramke PhD, former Head of the University of Vienna Reform Group (Austria)
- Prof. Hristina Georgieva Yancheva, PhD, Rector, Agricultural University, Plovdiv (Bulgaria)
- Prof. Hristo Beloev PhD, Bulgarian Academy of Science, Rector of the University of Rousse (Bulgaria)
- Prof. Izet Zeqiri, PhD, Academic, SEEU, Tetovo (Macedonia)
- Prof. Ivan Marchevski, PhD, Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Doc. Igor Stubelj, PhD, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- Prof. Ivan Petkov PhD, Rector, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Isa Spahiu PhD, AAB University, Prishtina (Kosovo)
- Prof. Ivana Jelik PhD, University of Podgorica, Faculty of Law, Podgorica (Montenegro)
- Prof. Islam Hasani PhD, Kingston University (Bahrein)
- Prof. Jova Ateljevic PhD, Faculty of Economy, University of Banja Luka, (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Jove Kekenovski PhD, Faculty of Tourism, UKLO , Bitola (Macedonia)
- Prof. Jonko Kunchev PhD, University „Cernorizec Hrabar“ - Varna (Bulgaria)
- Prof. Jelena Stojanovic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof Karl Schopf, PhD, Akademie fur wissenschaftliche forchung und studium, Wien (Austria)
- Prof. Katerina Belichovska, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Krasimir Petkov, PhD, National Sports Academy “Vassil Levski”, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Kamal Al-Nakib PhD, College of Business Administration Department, Kingdom University (Bahrain)
- Prof. Lidija Tozi PhD, Faculty of Pharmacy, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Laste Spasovski PhD, Vocational and educational centre, Skopje (Macedonia)
- Prof. Lujza Grueva, PhD, Faculty of Medical Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Lisen Bashkurti PhD, Global Vice President of Sun Moon University (Albania)
- Prof. Lence Mircevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Ljubomir Kekenovski PhD, Faculty of Economisc, UKIM, Skope (Macedonia)
- Prof. Ljupce Kocovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Marusya Lyubcheva PhD, University “Prof. Asen Zlatarov”, Member of the European Parliament, Burgas (Bulgaria)
- Prof. Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Maja Lubenova Cholakova PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Mirjana Borota-Popovska, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Prof. Mihail Garevski, PhD, Institute of Earthquake Engineering and Engineering Seismology, Skopje (Macedonia)
- Prof. Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)

- Prof. Mitko Kotovchevski, PhD, Faculty of Philosophy, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Milan Radosavljevic PhD, Dean, Faculty of strategic and operational management, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Marija Topuzovska-Latkovic, PhD, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Prof. Marija Knezevic PhD, Academic, Banja Luka, (Bosnia and Herzegovina)
- Prof. Margarita Koleva, PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Margarita Bogdanova PhD, D.A.Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Prof. Mahmut Chelik PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Marija Mandaric PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Mustafa Kacar PhD, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof. Marina Simin PhD, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
- Prof. Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)
- Prof. Mitre Stojanovski PhD, Faculty of Biotechnical sciences, Bitola (Macedonia)
- Prof. Miodrag Smelcerovic PhD, High Technological and Artistic Vocational School, Leskovac (Serbia)
- Prof. Nenad Taneski PhD, Military Academy “Mihailo Apostolski”, Skopje (Macedonia)
- Prof. Nevenka Tatkovic PhD, Juraj Dobrila University of Pula, Pula (Croatia)
- Prof. Natalija Kirejenko PhD, Faculty For economic and Business, Institute of Entrepreneurial Activity, Minsk (Belarus)
- Prof. Nikolay Georgiev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Nikolina Ognenska PhD, Faculty of Music, SEU - Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Nedzat Korajlic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Prof. Nishad M. Navaz PhD, Kingdom University (India)
- Prof. Oliver Iliev PhD, Faculty of Communication and IT, FON University, Skopje (Macedonia)
- Prof. Oliver Dimitrijevic PhD, High medicine school for professional studies “Hipokrat”, Bujanovac (Serbia)
- Prof. Paul Sergius Koku, PhD, Florida State University, Florida (USA)
- Prof. Primoz Dolenc, PhD, Faculty of Management, Primorska University, Koper (Slovenia)
- Prof. Predrag Trajkovic PhD, JMPNT, Vranje (Serbia)
- Prof. Petar Kolev PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Pere Tumbas PhD, Faculty of Economics, University of Novi Sad, Subotica (Serbia)
- Prof. Rade Ratkovic PhD, Faculty of Business and Tourism, Budva (Montenegro)
- Prof. Rositsa Chobanova PhD, University of Telecommunications and Posts, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Rumen Valcovski PhD, Imunolab Sofia (Bulgaria)
- Prof. Rumen Stefanov PhD, Dean, Faculty of public health, Medical University of Plovdiv (Bulgaria)
- Prof. Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)
- Prof. Sasho Korunoski, Rector, UKLO, Bitola (Macedonia)
- Prof. Sashko Plachkov PhD, Faculty of Pedagogy, University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)

- Prof. Sofronija Miladinovski, PhD, University Hadzi Zeka, Peja (Kosovo)
- Prof. Sreten Miladinovski, PhD, Dean, Faculty of Law, MIT University (Skopje)
- Prof. Snezhana Lazarevic, PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Serbia)
- Prof. Stojan Ivanov PhD, Faculty of Public Health and Sport, SWU Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Svetlana Trajkovic PhD, High School of applied professional studies, Vranje (Serbia)
- Prof. Snezana Stoilova, PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Stojna Ristevska PhD, High Medicine School, Bitola, (Macedonia)
- Prof. Suzana Pavlovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)
- Prof. Saad Motahhir PhD, High School of Technology, Fez (Morocco)
- Prof. Sandra Zivanovic, PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjacka Banja (Serbia)
- Prof. Trayan Popkochev PhD, Dean, Faculty of Pedagogy, South-West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Todor Krystevich, Vice Rector, D.A. Tsenov Academy of Economics, Svishtov (Bulgaria)
- Doc. Tatyana Sobolieva PhD, State Higher Education Establishment Vadiym Getman Kiyev National Economic University, Kiyev (Ukraine)
- Prof. Tzako Pantaleev PhD, NBUniversity, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Tosko Krstev PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Tihomir Domazet PhD, President of the Croatian Institute for Finance and Accounting, Zagreb (Croatia)
- Prof. Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Prof. Violeta Dimova PhD, Faculty of Philology, University “Goce Delchev”, Shtip (Macedonia)
- Prof. Volodymyr Denysyuk, PhD, Dobrov Center for Scientific and Technological Potential and History studies at the National Academy of Sciences of Ukraine (Ukraine)
- Prof. Valentina Staneva PhD, “Todor Kableshkov” University of Transport, Sofia (Bulgaria)
- Prof. Vladimir Tomošević, PhD dekan, Fakultet za inženjerski menadžment, Univerzitet Union “Nikola Tesla”, Beograd, (Srbija)
- Prof. Vladimir Lazarov PhD, European Polytechnic University, Pernik (Bulgaria)
- Prof. Vasil Zecev PhD, College of tourism, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Prof. Venus Del Rosario PhD, Arab Open University (Philippines)
- Prof. Yuri Doroshenko PhD, Dean, Faculty of Economics and Management, Belgorod (Russian Federation)
- Prof. Zlatko Pejkov, PhD, Faculty of Agricultural Sciences, UKIM, Skopje (Macedonia)
- Prof. Zivota Radosavljevic PhD, Dean, Faculty FORCUP, Union University, Belgrade (Serbia)
- Prof. Zoja Katru PhD, Prorector, Euro College, Istanbul (Turkey)
- Prof. Zorka Jugovic PhD, High health – sanitary school for professional studies, Belgrade (Serbia)

ORGANIZING COMMITTEE

- Robert Dimitrovski PhD, Institute of Knowledge Management, Skopje (Macedonia)
- Venelin Terziev PhD, University of Rousse, Rousse (Bulgaria)
- Maria Kavdanska PhD, Faculty of Pedagogy, South West University Neofit Rilski, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Sinisa Zaric, PhD, Faculty of Economics, University of Belgrade, Belgrade (Serbia)
- Snežana Milićević PhD, Faculty of Hotel Management and Tourism, University of Kragujevac, Vrnjačka Banja (Serbia)
- Evdokia Petkova, South West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Marios Miltiadou, PhD, Aristotle University of Thessaloniki, Thessaloniki (Greece)
- Azra Adjajlic – Dedovic PhD, Faculty of criminology and security, Sarajevo (Bosnia & Herzegovina)
- Misho Hristovski PhD, Faculty of Veterinary Medicine, Ss. Cyril and Methodius University, Skopje (Macedonia)
- Branko Boskovic PhD, College of Sports and Health, Belgrade (Bulgaria)
- Ana Dzumalieva PhD, South-West University “Neofit Rilski”, Blagoevgrad (Bulgaria)
- Georgi Georgiev PhD, National Military University “Vasil Levski”, Veliko Tarnovo (Bulgaria)
- Isa Spahiu PhD, International Balkan University, Skopje (Macedonia)
- Hatidza Berisha, Military Academy, University of Defense, Belgrade (Serbia)
- Violeta Dimova, PhD, University “Goce Delcev”, Stip (Macedonia)
- Mirjana Borota – Popovska, Centre for Management and Human Resource Development, Institute for Sociological, Political and Juridical Research, Skopje (Macedonia)
- Izet Zeqiri, PhD, South East European University, Tetovo (Skopje)
- Ekaterina Arabska, PhD, Vasil Levski National Military University, Veliko Tarnovo (Bulgaria)
- Rumen Valcovski PhD, Imunolab, Sofia (Bulgaria)
- Miladin Kalinic, College of professional studies in Management and Business Communication, Sremski Karlovci (Serbia)

THE ROLE OF MANAGEMENT IN CONFLICT SOLVING SITUATIONS IN ENTERPRISES

Marija Magdincheva-Shopova

University Goce Delcev-Stip, Republic of Macedonia, marija.magdinceva@ugd.edu.mk

Tatjana Boskov

University Goce Delcev-Stip, Republic of Macedonia tatjana.boskov@ugd.edu.mk

Risto Elenov

University St.Cyril and Methodius, Republic of Macedonia risteelenov@agropin.com.mk

Abstract: Conflict situations are a part of our every days life. They present a normal and inevitable enterprise phenomenon. Conflicts, as a part of employees personal and professional life occur when there is a conflict of interests, goals, opinions and feelings as well, among the employees of a certain enterprise. Within this paper we provide you the theoretical overview of the meaning conflict, the definition of the term, types of conflicts in the enterprise and possible solutions for overcoming any certain conflict, as well. In every days work, the employees and the management of the enterprise are interfering with conflict situations. Within here will be explained the facts that generate this type of conflicts in the enterprise and the conflict situations that cause certain impact on the working performance. This type of conflicts can decrease and defocus the management and the employees in implementing the work strategy and goals achievement. From where we are standing we can say that conflicts might have a particular positive and negative effect, or positive and negative affection of the enterprises work. The connection between conflicts and execution cause a certain interest in perceiving the direct and indirect impacts on business conflicts. In todays modern management certain conflict situations are accepted as real and is expected by the manager to manage and successfully solve any conflict situation that is brought up to him. The process of managing and solving organizational conflict situations consists of perceiving the situation from the aspect of conflict representation and maintaining the optimal level of conflict situations. Successfully managing and maintaining the optimal level of conflict situations in order to exploit the positive execution effects, points to leadership skills in conflict management and knowledge in methods and strategies for solving conflict situations in the enterprise. Stimulating a contest between the employees, by which they will be directed in finding new ways to advance the working environment, that will encourage the employees creativity and replacing the strict procedures and regulations that contribute in creating enterprise conflicts are just some of the approaches in overcoming the negative conflicts and encouraging the positive conflicts.

Examining the employees opinions and views, regarding the role of the manager in creating, recognizing and managing conflict situations will be the conclusion of this paper. Modern managers must be able to recognize the reasons that cause conflicts and to be able to apply adequate techniques and models in solving those conflicts.

Keywords: conflict, modern manager, employee, job satisfaction, job performance

УЛОГАТА НА МЕНАЏМЕНТОТ ВО РЕШАВАЊЕТО НА КОНФЛИКТНИТЕ СИТУАЦИИ ВО ПРЕТПРИЈАТИЈАТА

Марија Магдинчева-Шопова

Универзитет Гоце Делчев – Штип, Република Македонија

marija.magdinceva@ugd.edu.mk

Татјана Бошков

Универзитет Гоце Делчев – Штип, Република Македонија

tatjana.boskov@ugd.edu.mk

Ристо Еленов

Универзитет Св.Кирил и Методиј – Скопје, Република Македонија

risteelenov@agropin.yahoo.com

Резиме: Конфликтните состојби претставуваат дел од секојдневниот животот. Конфликтите се нормална и неизбежна појава во работењето на претпријатијата. Како дел од личниот и професионалниот живот,

конфликтите се појавуваат секогаш кога постои несоодветност на целите, размислувањата или чувствата помеѓу вработените кои се дел од една група, односно претпријатие.

Во рамките на овој труд ќе биде даден теоретски приказ и дефинирање на тоа што претставува конфликтот, видовите конфликти во претпријатијата и можните начини за надминување на истите.

Бидејќи менаџментот и вработените секојдневно се соочуваат со конфликтни ситуации, секој од свој аспект, во рамки на трудот ќе бидат објаснети факторите кои генерираат создавање на конфликти во претпријатието. Конфликтите состојби кои се изразени во текот на работата предизвикуваат соодветно влијание на извршувањата во рамки на претпријатието. Тие може да го намалат или дефокусираат менаџментот и вработените во реализација на стратегијата на работење и остварување на целите.

Од овој аспект може да се каже дека конфликтите имаат соодветен позитивен и негативен ефект или позитивно и негативно влијание во работењето на претпријатието. Поврзаноста помеѓу конфликтите и извршувањата предизвикува соодветен интерес за согледување на директните и индиректните влијанија на конфликтите во работењето.

Современиот менаџмент ги прифаќа конфликтните ситуации како реалност и секојдневие а од менаџерот на претпријатието се очекува успешно разрешување и управување со истите. Процесот на управување со организациските конфликти состојби се состои од согледување на состојбата од аспект на застапеноста на конфликтите и одржување на конфликтите на оптимално ниво. Успешното менаџирање со конфликтите и одржување на оптимално ниво со цел искористување на позитивните ефекти во извршувањата подрзбира поседување на лидерски вештини за управување со конфликти и избор на соодветни методи и стратегии за разрешување на конфликти во претпријатијата. Можни пристапи во надминување на негативната конфликтност и поттикнување на позитивната конфликтност претставуваат мерките преку кои се поттикнува натпреварот помеѓу вработените за отворени дискусии во врска унапредување на работата, мерки за насочување на енергијата кон поттикнување на креативноста на вработените, промена на цврстите процедури и правила кои придонесуваат за појава на конфликти помеѓу вработените и менаџментот.

Во заклучокот од трудот ќе бидат согледани размислувањата и ставовите на вработените за улогата на менаџерот во создавањето, препознавањето и менаџирањето со конфликтните ситуации. Современите менаџери треба да поседуваат способност да ги препознаат причинителите на конфликти како и да применуваат соодветни техники и модели за решавање на истите.

Клучни зборови: конфликти, современ менаџер, вработени, задоволство од работата, извршувања во работата

1. ВОВЕД

Конфликтите се појавуваат секогаш кога постои несоодветност на целите, размислувањата или чувствата помеѓу вработените кои претставуваат дел од една група, односно претпријатие.

Бидејќи менаџментот и вработените секојдневно се соочуваат со конфликтни ситуации, секој од свој аспект, од голема важност е да се согледат факторите кои генерираат создавање на конфликти во претпријатието бидејќи конфликтите состојби кои се изразени во текот на работата предизвикуваат соодветно влијание на извршувањата во рамки на претпријатието. Тие може да го намалат или дефокусираат менаџментот и вработените во реализација на стратегијата на работење и остварување на целите. Конфликтните ситуации всушност претставуваат несогласување помеѓу менаџментот на претпријатието и вработените во извршувањето на деловните активности и потрошувачите.

Претпријатието се соочува со конфликтни состојби кога се изразени несогласувањата помеѓу вработените во рамки на групата или помеѓу вработените и менаџментот а како резултат на следните причини: остварување на лични интереси, неусогласеност на личните и организациските цели, користење на заеднички ресурси, поделба на работните обврски, неусогласеност на целите, вредностите и перцепциите за работата помеѓу вработените кои припаѓаат во иста група или меѓу менаџментот од исто ниво при извршување на работните задачи.

Надминувањето на наведените состојби бара од менаџерите да применуваат современи пристапи во решавање на конфликтните ситуации. Можни пристапи во надминување на негативната конфликтност и поттикнување на позитивната конфликтност претставуваат следните мерки: мерки за поттикнување на натпреварот помеѓу вработените за отворени дискусии во врска за унапредување на работата, мерки за насочување на енергијата кон поттикнување на креативноста на вработените и мерки за промена на цврстите процедури и правила кои придонесуваат за појава на конфликти помеѓу вработените и менаџментот.

менаџерот во разрешување на конфликтите преку користење на методите: доминација со авторитет, отстранување на клучните фигури во конфликтот и изнаоѓање на повисоки цели.⁴³ Индиректното решавање на конфликтите значи решавање на конфликтите со примена на методите: избегнување, преговарање и убедување. Имајќи ги предвид позитивните и негативните карактеристики на секој од наведените методи, менаџерот самостојно донесува одлука за видот на метод кој ќе го примени со цел одржување на конфликтот на оптимално ниво. При состојба кога во претпријатието постои изразено ниско ниво на конфликти, менаџерот треба да примени стратегија за поттикнување на конструктивните конфликти преку поттикнување на отворена комуникација, заедничката соработка и зголемување на креативноста.

5.ЗАКЛУЧНИ СОГЛЕДУВАЊА

Претпријатието се соочува со конфликтни состојби кога се изразени несогласувањата помеѓу вработените во рамки на групата или помеѓу вработените и менаџментот а како резултат на повеќе видови причини. Изворот на несогласувањата помеѓу различните групи во претпријатието потекнува од неусогласеноста на личните и организациските цели, од остварувањето на лични интереси, користењето на заедничките ресурси, поделба на работните обврски, неусогласеност на целите, вредностите и перцепциите за работата помеѓу вработените кои припаѓаат во иста група или меѓу менаџментот од исто ниво при извршување на работните задачи. Конфликтите кои се јавуваат во претпријатијата најчесто се дефинираат со негативна конотација, но искуството во работењето укажува на тоа дека постоењето на оптималното ниво на конфликти во претпријатието придонесува за успех во работењето и позитивно организациско окружување. Во услови кога во претпријатието постои изразено ниско ниво на конфликти, менаџерот треба да примени стратегија за поттикнување на конструктивните конфликти преку поттикнување на отворена комуникација, заедничката соработка и зголемување на креативноста. За да може успешно да управуваат со конфликтите, менаџерите треба да поседуваат лидерски вештини за управување со конфликтите. Современиот менаџмент ги прифаќа конфликтните ситуации како реалност и секојдневие а од менаџерот на претпријатието се очекува успешно да управува со конфликтите односно да ги разрешува навреме и да го минимизира нивното влијание во работењето на претпријатието.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Amason, Allen C. (1996), "Distinguishing the Effects of Functional and Dysfunctional Conflict on Strategic Decision Making: Resolving a Paradox for Top Management Teams," *Academy of Management Journal*, 39(February),
- [2] Adizes I.(2006) , *Uvod u menadzment ljudskih resursa*, Novi Sad, Serbia
- [3] Barclay, Donald W. (1991), "Interdepartmental Conflict in Organizational Buying: The Impact of the Organizational Context," *Journal of Marketing Research*, 28 (May)
- [4] Baron, Robert A. (1991), "Positive Effects of Conflict," *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(1)
- [5] Beer, M. et al.,(1984), *Managing Human Assets*”, The free Press, New York
- [6] Gibson J, Ivancevic J, Donnelly J, (1985), *Organization: behavior, structure, process*, USA, 1985,
- [7] Ellis, S., Dick,P.,(2000) “Introduction to Organizational Behavior”, McGraw- Hill Publishing Company, Boston
- [8] Filley A.C., (1977) , *Conflict resolution: The ethic of the good loser*, I. R.C. Houseman,
- [9] Herrera. F.(2002) , *Demistifying Employee Motivation*, Wiley Periodicals, Inc., New York
- [10] Ivancevich A.J., Konopaske R. Matteson M.(2005),“Organizational Behavior and Management”, McGraw Hill, Irwin, Boston
- [11] Mayer B.S., (2000) ., *The Dynamics of Conflict Resolution, A Practitioner's Guide*”, Gossey-Bass Publishers
- [12] Kotler, Philip (2000), *Marketing Management: Millenium Edition*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- [13] Kenneth W. T., (2001)“Conflict and Conflict Management” in Marvin D. Dunnette,
- [14] Petković, M, Janićijević, N, Bogićević, B., (2003), *Organizacija* , Ekonomski fakultet, Beograd
- [15] Townsend H. B., (2005), *Principles of Effective Communication* , London, 2005
- [16] Robins P. S.(1990), *Organization Theory, Structure, Design and Applications*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey

⁴³ Kenneth W. Thomas, “Conflict and Conflict Management” in Marvin D. Dunnette, 2001 p.42

